

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A LIDERANÇA FEMININA NA REITORIA DA UFPB

IDÁCIO RODRIGUES BARRETO PESSOA

João Pessoa
Maio 2018

IDÁCIO RODRIGUES BARRETO PESSOA

A LIDERANÇA FEMININA NA REITORIA DA UFPB

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB

Professora Orientadora: Lucimeiry Batista da Silva, Dr^a

João Pessoa
Maio 2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P475a Pessoa, Idácio Rodrigues Barreto.

A liderança feminina na reitoria da UFPB / Idácio Rodrigues Barreto
Pessoa. – João Pessoa, 2018.
32f.: il.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Lucimeiry Batista da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Liderança. 2. Gênero. 3. Mulher. 4. UFPB. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Idácio Rodrigues Barreto Pessoa;

Trabalho: A liderança feminina na reitoria da UFPB;

Área da pesquisa: Liderança; Gênero;

Data da aprovação: 06/06/2018

Banca examinadora

Profª Drª Lucimeiry Batista da Silva
Orientadora

Profª Drª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinadora

“A sabedoria oferece proteção, como o faz o dinheiro, mas a vantagem do conhecimento é esta: a sabedoria preserva a vida de quem a possui”

(Salomão, Eclesiastes capítulo 7, versículo 12)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me dado capacidade, condições e força de vontade para estudar e buscar sempre mais conhecimento.

Agradeço aos meus pais, Idalécio Barreto Pessoa e Marli Rodrigues Pessoa, por sempre terem acreditado no poder de uma boa educação, mesmo quando eu não correspondia à altura, e por sempre terem acreditado em mim, mesmo quando nem eu mesmo acreditava, algumas vezes. Aos amigos e familiares, agradeço pelo apoio e bons conselhos que sempre me deram.

Não poderia deixar de agradecer aos grandes mestres que tive durante toda a graduação, em especial às minhas orientadoras de monitoria nos primeiros períodos do curso, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Paula Luciana Bruschi Sanches e Lucimeiry Batista da Silva, que também aceitou me orientar durante este TCC, mesmo sabendo das dificuldades que teríamos.

RESUMO

A mulher vem se destacando no cenário mundial, graças às lutas e conquistas do movimento feminista, principalmente com o propósito de alcançar espaço no mercado de trabalho. Desde sempre, as mulheres enfrentaram inúmeras dificuldades para serem respeitadas como cidadãs pelas sociedades ocidentais. No entanto, na atualidade, recompensadas pelo esforço de décadas de luta, as mulheres, conquistaram muitos direitos. Entre esses direitos, tornou-se mais simples a sua inserção no mercado de trabalho, fazendo valer seus direitos trabalhistas, diante de um mundo que até então fora dominado pelo poder patriarcal, dando prioridade aos homens. A presente pesquisa, a partir do procedimento metodológico qualitativo da entrevista, analisou a liderança feminina na UFPB, a partir do depoimento da primeira mulher a assumir o cargo de reitora quando a universidade completava 58 anos de fundação. Atualmente, a reitora está em seu segundo mandato e este estudo buscou entender os principais aspectos relacionados às questões de gênero na sua gestão. Conclui-se que, mesmo já estando no seu segundo mandato e sendo a única mulher no cargo mais alto em 63 anos de existência da Universidade Federal da Paraíba, após 14 reitorados masculinos, a reitora ainda sofre preconceito dentro do ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Liderança. Gênero. Mulher. UFPB.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O Papel da Mulher na Sociedade Antiga	11
FIGURA 2 – Desfile das enfermeiras na capital da república do Brasil	12
FIGURA 3 – Margareth Diniz	21

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Situação da mulher no mercado de trabalho global em 2005	14
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFPB	Universidade Federal da Paraíba
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
PB	Paraíba
CCS	Centro de Ciências da Saúde
HULW	Hospital Universitário Lauro Wanderley
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GEFAO	Grupo de Estudos em Fitoterapia Aplicada a Odontologia
INCT-INOVAR	Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia de Fármacos e Medicamentos
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho e as Teorias Feministas	10
2.2 Considerações Sobre Liderança e o Papel de Gênero	16
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 Perfil da Entrevistada.....	20
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
4.1 Trajetória	21
4.2 Concorrência Acirrada.....	23
4.3 As Relações de Gênero na Reeleição	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	31
APÊNDICE B – TCLE.....	32

1 INTRODUÇÃO

A História, como qualquer ciência, é uma construção social, desde o lugar epistemológico que a define, passando pelas teorias que a conformam, até os modos de recolha e seleção dos dados empíricos que a sustentam. Como tal, situa-se e ressitua-se historicamente (PINTO, 2014). Devido a um processo histórico, as mulheres estiveram confinadas às atividades do lar por milênios, sendo encarregadas dos trabalhos domésticos e funções de esposa e mãe. O interesse das mulheres pela vida pública e a luta pela representação política marcam um processo difícil e tem sido objeto de estudo de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, dado o caráter multifacetado do objeto (SILVA, 2012). Em minha trajetória pessoal de trabalho, estive sob a chefia apenas de homens, embora tenha trabalhado com diversas mulheres tão competentes quanto qualquer homem. O trabalho próximo da reitoria da UFPB me aproximou da primeira reitora eleita em toda a história da instituição, esse contexto despertou o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a relação entre as mulheres e a liderança.

Segundo Silva (2012), desde a colonização do Brasil, algumas mulheres, esposas de donatários, governaram com sucesso capitanias hereditárias, representando o rei de Portugal na colônia com plena autoridade tanto no campo judicial (para aplicar a lei) quanto no campo administrativo (para nomear funcionários). Durante a vinda da família real até outros momentos históricos mais recentes, as mulheres tiveram participação, todavia sem direitos adquiridos e sem proporção significativa diante dos homens.

No século passado, em 1943, as mulheres conseguiram dar um grande passo em direção às normas de proteção laboral à mulher, qual seja a promulgação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), garantindo todas as matérias concernentes ao trabalho e a prática da atividade empregatícia não apenas para os homens, mas extensivas às mulheres. Desde sua promulgação, aconteceram alterações na CLT e uma destas foi em 1944, momento em que foi admitido o trabalho noturno da mulher em algumas atividades, desde que fosse maior de 18 anos. Há, na CLT, o Capítulo III do Título III – Da proteção do trabalho da mulher – destinado exclusivamente ao trabalho da mulher.

Ao verificar o teor do assunto de tais normas, o que se comprova é que no âmago de cada regra se almeja a proteção da mulher no tocante à sua saúde, sua moral e sua capacidade reprodutiva, todos relacionados ao equilíbrio e salvaguardando a dignidade do ser humano. A promulgação da Constituição Federal de 1988 iniciou uma grande conquista para as medidas protecionistas da mulher no campo de trabalho, com direitos e proteção, garantindo assim,

uma nova etapa na vida da mulher que trabalha, trazendo não só o crescimento da mulher no mercado de trabalho, mas a evolução da sociedade como um todo.

Este estudo observou o ambiente de trabalho de uma mulher que exerce um cargo que, em 58 anos de existência da Universidade Federal da Paraíba, só havia sido ocupado por homens — o cargo de reitora. A entrevista realizada com a Reitora conta um pouco de sua trajetória de luta e ascensão. Tendo como objetivo estudar o exercício do cargo de liderança expressivo dentro de uma universidade e como esse contexto demonstra como tem comungado as diferentes teorias feministas de modo a causar reflexo na sociedade e impactar os preconceitos que existem contra a mulher dentro do estado da Paraíba.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho e as Teorias Feministas

De acordo com Barros (2011), na Idade Média os homens eram responsáveis pela caça e pesca. As mulheres ficavam em casa cuidando dos afazeres domésticos e das crianças. Além disso, também era de sua responsabilidade trabalhar na ceifa e no preparo do pão. Dessa forma:

Na Idade Média, além da agricultura, era responsabilidade da mulher os trabalhos de tapeçaria, ourivesaria e vestuário. Entre os séculos X e XIV, as profissões comuns entre os sexos aumentaram, havendo mulheres escritoras, médicas, e professoras e os salários, não eram muito diferente do dos homens. Já no Renascimento, as mulheres perderam várias atividades que lhes tinham sido atribuídas, ficando dentro de casa entregues a trabalhos em domicílio (PERBONI ADAMS; VAUCHER, 2013, p.3).

Segundo Stocco (2011), até o século passado as mulheres viviam de acordo com o modelo patriarcal, onde o homem era o único mantenedor da família. As mulheres eram educadas tendo em vista a reprodução. Elas não trabalhavam em troca de dinheiro. Aquelas que trabalhavam eram viúvas e, conseqüentemente, era uma classe menos favorecida e necessitava de ocupações de cunho doméstico para poder se sustentar e a sua família.

Figura 1. O Papel da Mulher na Sociedade Antiga



Fonte: http://2.bp.blogspot.com/-Tl_fyX-5kQE/U08ghH5YIOI/AAAAAAAAABc/7_azhx6lY3E/s1600/imagem-22.jpg

No tocante ao cenário brasileiro, segundo Fonseca-Silva (2012), no Brasil, até a metade do século XIX, o percentual de mulheres alfabetizadas era muito pequeno e o analfabetismo era símbolo de nobreza e virtude para as mulheres, as quais, mantidas em situação de ignorância, não podiam participar da vida pública. Enquanto os homens eram preparados para seguir uma carreira, com disciplinas que incluíam todo o conhecimento científico e humano da época, as mulheres que tinham oportunidade de estudar recebiam instruções de português e de francês, das quatro operações matemáticas básicas, mas, principalmente, aulas de bordado.

A inserção de fato da mulher no mercado de trabalho foi por volta da II Guerra Mundial, em função da necessidade imperiosa de que os homens teriam que ir para o campo de batalha e as mulheres teriam que sustentar os negócios da família. Elas não podiam andar desacompanhadas, não podiam trabalhar se fossem casadas, quase nunca haviam estudado e passavam a maior parte da vida em casa, cozinhando e cuidando dos filhos. Foi nesse período que os primeiros discernimentos sobre feminismo passaram a surgir, segundo Simone Beauvoir (1949), há “uma espécie de essência feminina vista pela

sociedade como algo intrínseco e comum a todas as mulheres. Essa essência as limitaria a uma série de características que as colocam em posição de inferioridade, enquanto os homens estão em posição de dominância”.

Figura 2. Desfile das enfermeiras na capital da república do Brasil



Fonte: <http://www.scielo.br/img/revistas/tce/v18n4/10f01.jpg>

A Figura 2 ilustra um dos momentos decisivos para a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Durante a Segunda Guerra Mundial, os soldados brasileiros necessitavam de profissionais capacitados fluentes no nosso idioma para curar os feridos. O governo resolveu o problema realizando cursos de curta duração para capacitar mulheres para irem ao campo de batalha. Durante essa década até meados da década de 60, a luta das mulheres ganha alguma força e conquistas: no governo de Getúlio Vargas, é garantido o sufrágio feminino, sendo inserido no corpo do texto do Código Eleitoral Provisório (Decreto 21076) o direito ao voto e à candidatura das mulheres, conquista que só seria plena na Constituição de 1946. Um ano após o Decreto de 32, é eleita Carlota Pereira de Queiróz, primeira deputada federal brasileira. As rígidas regras com relação ao padrão de comportamento feminino, aos poucos, ficam de lado, porque era necessário e urgente contar com a força de trabalho feminina, como explica a professora Margareth Rago, do departamento de História da UFPB (FUJITA, 2015).

Desde o final dos anos 40, as mulheres de todo o mundo vêm ingressando em massa em um mercado de trabalho em constante mudança” e que se revela cada vez mais seletivo. “A mulher deixou de ser apenas uma parte da família para se tornar comandante dela em algumas situações”, permitindo assim que a estrutura

familiar começasse a ser modificada. A entrada da mulher no mercado de trabalho fez com que aquela família tradicional, que tinha na figura do homem o responsável pelo sustento e satisfação das necessidades humanas e na figura da mulher a responsável pelos afazeres domésticos e cuidados com filhos e marido, fosse modificada. A mulher exercendo uma atividade econômica passaria a ter condições de assumir a posição de chefe do lar, quando necessário, e o homem, em casos extremos, também poderia assumir o posto das mulheres (COAN, 2008, p.34).

Entretanto, segundo Stocco (2011), quando a guerra acabou, muitos dos homens que sobreviveram estavam mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho e foi nesse momento que a mulher deixou a sua casa para levar adiante os projetos familiares. Assumindo este papel a mulher se viu diante dos primeiros obstáculos, como o aprendizado de uma nova profissão/ocupação. A ausência na criação dos filhos, autoritarismo por parte dos patrões, além de condições de trabalho inadequadas para receber mulheres nos ambientes, anteriormente, ocupado só por homens. O movimento operário já estava forte nesse momento, todavia as mulheres tendo pouquíssimos direitos tornava a sua luta ainda mais difícil. As conjecturas intensificaram-se por conta das circunstâncias da época, como a jornada de trabalho abusiva, exploração da mão de obra, baixos salários, condições perigosas e insalubres etc. As mulheres operárias se engajam à luta, empunhando a bandeira de suas reivindicações, isto dá-se através de muita conscientização, empenho e perseverança. A jornada de trabalho, as condições precárias de trabalho, a contraprestação salarial, eram as principais reivindicações das trabalhadoras.

No início da década de 1970, no Brasil, houve uma intensificação das mulheres no mercado de trabalho. Aconteceu o primeiro período do debate feminista, “por volta dos anos 60 e 70 do século XX, amplamente baseado nos ideais e preocupações do século XVIII” (HITA, 2002). Já se fazia sentir o feminismo europeu e norte-americano no cenário internacional, portanto, tendo mais impacto na sociedade brasileira, levando a debates sobre a condição feminina. As ditaduras na América Latina, além do feminismo militante nas ruas, incendiaram na sociedade brasileira as “funções” que as mulheres deveriam exercer, articulando, portanto, as estruturas de gênero e classes sociais. A década de 1980 ficou conhecida como o processo de expansão da força de trabalho feminina, quando o processo de abertura comercial foi marcado por baixos investimentos na economia e isso foi considerado um contexto adverso. Mesmo assim, as mulheres conseguiram se inserir no mercado de trabalho. Em 1979, o processo de anistia no Brasil permitiu a volta das exiladas no começo dos anos 1980, este reencontro fortaleceu a corrente feminista no Brasil. As exiladas traziam, em sua bagagem, não apenas a elaboração (alguma, pelo menos) de sua experiência política anterior, como também a influência de um movimento

feminista atuante, sobretudo na Europa (SARTI, 2004). Nos anos 1990 houve um aumento do número de organizações de mulheres vinculadas ao movimento popular. Do mesmo modo, denunciam e combatem a violência contra a mulher, enfrentam de forma aberta as contradições de seu papel familiar. O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho destaca-se como uma das mais marcantes transformações no país desde os anos setenta.

Este processo de expansão da força de trabalho feminino foi acompanhado por algumas mudanças no perfil etário das trabalhadoras. Se na década de 70 a força de trabalho feminino era composta, em sua maioria, por jovens, solteiras e com pouca ou nenhuma instrução. Nos anos 80 as trabalhadoras tinham idade acima de 25 anos, eram, em alguns casos, chefes de família e na maioria casadas, além de possuírem um grau mais elevado de instrução e níveis de renda mais altos. Nos anos 90 houve uma continuação deste padrão e o mercado de trabalho feminino ficou mais “adulto”, ou seja, as mulheres mais velhas passaram a ocupar mais postos de trabalho do que as mais jovens (COAN, 2008, p.34).

Segundo Camargo (2013), com o crescimento da industrialização no Brasil, muitos fatores influenciaram na visão que se tinha da mulher, como questões econômicas, culturais e sociais. De forma geral, tem se identificado a expansão da força feminina de trabalho. Uma vez que elas trabalham de forma prolongada tanto em casa quanto no trabalho. Dessa forma, torna-se necessário ressaltar que as mulheres desempenham duplas ou mais jornadas de trabalho e, na maioria das vezes, não são reconhecidas pelos seus trabalhos.

A escalada da mulher no mercado de trabalho se observa nas mais diversas profissões, contribuindo para um aumento significativo no número de mulheres que compõe a população economicamente ativa. Segundo Silva (2012), os números mostram que 50% das mulheres estão no mercado de trabalho, sendo que na Grande São Paulo este número se eleva para 55%. O processo evolutivo iniciou-se, por uma necessidade externa (A Segunda Guerra Mundial), todavia além da necessidade que a mulher tem ainda hoje de sobrevivência, transformou em um desejo e ambição pessoal, que passa também a ser chefe de família em muitos casos.

Segundo levantamento da Relação Anual de Informações Sociais de 2010, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu 7,5%, enquanto a participação dos homens foi de 6,6%. Dentro desse crescimento o destaque foi para as profissões que exigem nível superior completo. Em termos absolutos, as mulheres ocuparam 394,3 mil postos (+ 12,88%) com formação universitária, valor este 130% superior às 171,6 mil vagas (+ 7,78%) preenchidas pelos homens. Seja detendo conhecimento didático/técnico ou prático, a mulher a cada dia ganha mais espaço no mercado de trabalho, mesmo nas

profissões consideradas pela sociedade como masculinas. A Tabela 1 mostra a mulher no mercado global:

TABELA 1. Situação da mulher no mercado de trabalho global em 2005.

a) as mulheres são responsáveis por 2/3 do trabalho realizado no mundo e recebem 1/3 dos salários;
b) as mulheres são detentoras de 1/10 da renda mundial;
c) as mulheres representam 2/3 dos/das analfabetas do mundo;
d) as mulheres detêm menos do que 1/100 das propriedades mundiais;
e) dos quase 1,3 bilhões de miseráveis do mundo, 70% são mulheres;

Fonte: Moraes (2005, pag. 14)

Segundo Hirata (2002), na maioria das vezes quando a mulher busca um trabalho e é casada, sempre é submetida a cargos de baixo escalão, e, quando são solteiras, têm um cargo melhor e mais qualificado. Atualmente as mulheres estão alcançando cada vez mais cargos melhores e com uma maior importância, temos como exemplo, a eleição e reeleição da presidenta Dilma Rousseff, no Brasil. Dados recentes deste ano, segundo o site *Agência Brasília*, O setor privado com carteira de trabalho assinada abrange 39,8% das ocupadas, o setor público, 22,2%. O emprego doméstico e a ocupação autônoma representaram 13,1% e 11%.

Segundo a minha própria análise pessoal percebe que as teorias feministas surgem primeiramente no meio intelectual europeu e a medida que as teorias vão firmando-se, a luta pela libertação da opressão machista chega às tuas e aos povos. Sendo assim, intelectuais de outros países que tiveram o privilégio de estudar em cidades europeias, trazem com si as ideias feministas para o Brasil. Desse modo, influenciando a população brasileira e estimulando as mulheres para também lutarem pelos seus direitos e conquistarem mais espaço na sociedade. Por isso, observa-se uma transição contínua entre os meios intelectuais e as “ruas”, até o momento que as teorias tornam-se senso comum.

Contemporaneamente, as teorias feministas abordam aspectos não apenas a filosofia do “ser mulher”, mas evoluiu abrangendo questões relativas a justiça e desigualdades sociais. É justamente a este deslocamento que parte importante das teorias feministas se dedica contemporaneamente: em parte isto deve-se a contribuição original de Rawls (1971), (MATOS, 2010). Segundo Oliveira (2008), há inclusão de novos conceitos contribuintes do feminismo para a análise da sociedade, estes são a "violência de gênero, o "gênero", a "saúde da mulher", as "relações sociais de sexo", os "direitos sexuais e reprodutivos", e o "trabalho e heterotopias feministas", reflete um diálogo profundo entre a perspectiva dialógica e relacional do conhecimento e as matrizes teóricas do feminismo.

Após uma abordagem geral sobre o mercado de trabalho feminino nos últimos anos e sobre algumas teorias feministas, é importante entendermos um pouco mais sobre a liderança, tendo em vista que esse também é um tema recente em se tratando da mulher exercendo-o no mercado de trabalho.

2.2 Considerações Sobre Liderança e o Papel de Gênero

Uma boa liderança dá bons frutos ao mesmo tempo em que uma liderança ruim gera resultados insatisfatórios para as organizações, com colaboradores insatisfeitos e desmotivados. Por isso, a importância de motivar os funcionários sempre a alcançar seu máximo potencial de trabalho de forma inclusiva, com uma gestão participativa e aberta a novas sugestões de melhorias, gerando com isso mais produção.

De acordo com Maximiano (2000, p.388), a liderança pode ser vista como a efetivação de uma meta através de uma direção, esta direção é feita através de comandos dados a indivíduos que a obedece. A liderança pode ser considerada como “uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos do grupo” (p.388). O líder nem sempre é um gerente, de fato eles precisam estar atualizados no nível de gerência, sendo assim, devem estar presentes em todos os níveis da organização. É indispensável ressaltar a importância de líderes em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação das organizações.

De acordo com Maximiano (2004), “em essência os estilos de liderança podem ser autocráticos ou democráticos, isso dependerá de como o líder se relaciona com os seus liderados”, os dois estilos são considerados fundamentais, apesar de serem totalmente diferentes são válidos e eficazes destacando-se dos demais.

Geralmente o assunto sobre liderança, leva imediatamente a ideia de chefes, pessoas que têm o poder de dar ordens etc. mais como conceito liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para que possam atingir suas metas e necessidades (MOTA, 1998). Liderança é uma habilidade, ou seja, pode ser aprendida, trabalhada. As pessoas já nascem líderes ou se tornam líderes? Existem pessoas que nascem com uma pré-disposição para a liderança e outras que desenvolvem a liderança por meios de aprendizado e ferramentas apropriadas (MAXIMIANO, 2011). Quando se procura identificar os fatores da falta de motivação numa empresa, dentre os vários citados pelos colaboradores, está sempre presente uma liderança ruim. Isso acontece porque muitos profissionais que exercem cargos de liderança não foram preparados para “serem líderes”,

mas sim colocados na função para “estarem líderes”. Como liderança pode ser aprendida e desenvolvida, é importante que o profissional que irá gerenciar/chefiar pessoas conheça as características de um líder, de modo a desenvolvê-las e obter resultados eficazes (MAXIMIANO, 2011).

A questão da liderança feminina ainda é uma atividade rotulada como excepcional, apesar de as mulheres já estarem inseridas no mercado de trabalho, onde têm condições de assumir os postos de igual para igual com os homens. Muitas vezes, o preconceito vem desde que nasce uma criança, pois a própria família é induzida pela ordem social a inserir as crianças em atividades marcadas pela diferença do sexo, se é menina tem que fazer balé e se for menino, tem que ir para o futebol. Esses “papéis” diferenciados por sexo os acompanham até a vida adulta no momento de exercer a sua cidadania.

Para uma menina assumir determinados comportamentos historicamente vistos como masculinos, como ser mais agressiva ou jogar futebol, implica ir contra uma tradição. Implica ser chamada de ‘machona’ pelos meninos ou ser repreendida pelos pais. Da mesma forma, para um menino, assumir uma postura delicada, mais afetiva, e brincar de maneira mais contida implica ser chamado de ‘bicha’ ou ‘efeminado’. Tanto para o menino quanto para a menina que contrariam a expectativa que deles se tem, há o peso de uma sociedade que os marginaliza [...] (DAOLIA, 1995, p.103).

Essa divisão de até onde podem ir homens e mulheres é historicamente considerada como uma determinação biológica, diante das discussões na sociedade, surge então, o termo “gênero”, inicialmente cunhado por feministas americanas, que fundamentam esta distinção das divisões apenas baseadas no sexo (SILVA, 2017). Para Silva (2012) citando Bourdieu (2011) “são bem reais os efeitos do trabalho realizado por toda a sociedade para a socialização do biológico e a biologização do social” (p. 22). Essa mentalidade é carregada em um primeiro momento e as mulheres consideram-se realizadas no momento em que elas podem trabalhar e gerar o seu próprio dinheiro, porém a ambição parece tomar conta delas e elas passam a exigir mais.

Ao fazerem parte do mercado de trabalho, as mulheres também querem exercer o papel da liderança. As teorias feministas corroboram para trazer à tona como as mulheres têm as qualidades necessárias para serem líderes, uma vez que são postos em questionamentos situações como a justiça social e a estrutura de poder, contribuindo para desmascarar os preconceitos velados na sociedade e como derruba-los. Aos poucos, esses pensamentos alastram-se no meio acadêmico e depois passam a serem inseridos também no senso comum.

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e

autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (MOTA, 1997, 206).

Dessa forma, de acordo com Maximiano (2000, p.388), a liderança pode ser vista como a efetivação de uma meta através de uma direção e que possua colaboradores. Assim, aquele que comanda com sucesso seus colaboradores para impetrar escopos específicos pode ser considerado um líder. O líder nem sempre é o principal gestor e o ideal é que existam líderes em todos os níveis da organização.

A liderança, muitas vezes, é tida como algo natural e que pode acontecer com qualquer pessoa. Entretanto, ao observarmos como ela é vista pelo senso comum, geralmente esta “naturalidade” é atribuída aos homens. Assim como, estar em casa cuidando das crianças é visto como “coisa de mulher”, enquanto que ir jogar futsal com os amigos é “coisa de homem”. Em todos os ambientes que frequentamos há algum tipo de rótulo, vale salientar que, muitas vezes, somos nós mesmos que os colocamos. O preconceito é fomentado desde que nasce uma criança, pois, se é menina ela tem que fazer balé, se for menino, tem que jogar futebol. Desta forma:

Não negamos a mulher os mesmos direitos concebidos ao homem, porém não compreendemos que a mulher interprete esta igualdade procurando imita-lo fisicamente, moral e intelectualmente, testemunhando desta maneira uma superioridade inexistente, sim porque só almejamos igualar o que no separa. Quanto às qualidades morais que todos os esportes coletivos desenvolvem, achamos ser o futebol pela sua natureza violenta, um exacerbador do espírito combativo e da agressividade qualidades incompatíveis com o caráter feminino, quanto ao desenvolvimento intelectual facilmente concordaremos o futebol não é dos mais eficientes, portanto, não sendo aconselhados por motivos higiênicos, físicos e morais, mas será pelo seu reduzidíssimo valor intelectual que a mulher o vá praticar. Assim, pelas razões acima expedidas que envolve matéria de ordem técnica e a nossa opinião ser o futebol para a mulher anti-higiênico e contrário ao natural da inclinação da alma feminina (GOELLNER 2005, p.6).

A partir do que foi dito pela autora, pode-se concluir que nem sempre os mesmos direitos que são concedidos aos homens são dados para as mulheres. Muitas vezes, é totalmente diferente o posicionamento de quando um menino quer praticar futebol do que quando uma menina tem a mesma vontade. Se a menina procurar ter ações que são consideradas de meninos, ela é considerada como uma pessoa com desvio no padrão de comportamento. Ichikawa e Santos (2000, p. 104) concluem que:

A mulher tem que provar muito mais a sua competência do que o homem. No caso específico de Samira, só quando estiver no topo ela terá a sensação de estar ganhando o jogo, de ser uma vitoriosa. Entretanto, quando esse objetivo tiver sido alcançado, cabe refletir se o verdadeiro vencedor será ela ou o sistema, cuja lógica permite que as empresas se utilizem do potencial e da criatividade das pessoas para conquistar posições melhores no mercado, em detrimento de qualquer custo humano que isso possa causar.

Todavia, as mulheres vêm questionando o seu próprio papel na sociedade e evoluindo, pondo em pauta a sua liberdade de gênero, sexual e o direito de participar ativamente do mercado de trabalho com salários iguais aos dos homens. Assim, percebe-se como a mulher tem evoluído, inicialmente, restringindo-se às universidades e, depois de muita luta, conquistando o seu espaço.

Na próxima seção, será abordado o procedimento metodológico utilizado no contexto desta investigação.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, apoiando-se na técnica da entrevista com a reitora da Universidade Federal da Paraíba. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. O processo de pesquisa foi de ordem exploratória, uma vez que o estudo procurou entender como ocorre a liderança feminina em um ambiente historicamente comandado por homens. A pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema e a interação de variáveis.

A UFPB, enquanto campo de pesquisa, já teve 15 reitores contando com a atual reitora segundo dados obtidos no site oficial da instituição. Em se tratando de reeleição, não há informação precisa sobre quantos reitores se reelegeram, entretanto, é de conhecimento do autor que esta situação vem se repetindo desde a reeleição de Jader Nunes de Oliveira, de 1996 a 2004, seguida de Rômulo Soares Polari, de 2004 a 2012 e de Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, de 2012 até o momento, ou seja, os três últimos reitores eleitos foram reeleitos. Desta forma, esta é uma tendência que vem se repetindo nos últimos 20 anos. A escolha por entrevistar a reitora da Universidade Federal da Paraíba se deu em função do seu pioneirismo ao ter se tornado a primeira mulher a assumir o cargo de maior patamar nesta instituição. Apesar da disputa acirrada, contra Luiz Júnior que ficou em segundo lugar no pleito, obteve 46,21% dos votos. De acordo com o boletim divulgado pela Comissão Eleitoral, a atual reitora obteve 53,79% dos votos proporcionais, enquanto seu oponente, Luiz Júnior, registrou 46,21%.

O procedimento escolhido foi a entrevista por facilitar a compreensão da visão da entrevistada sobre o tema proposto. Os resultados foram obtidos por meio da análise de conteúdo por categoria temática. Tal tipologia advém da comunicação, onde a ideia é

analisar o conteúdo que foi dito na entrevista. O relato da experiência, a partir de um roteiro semiestruturado, visou compreender sua trajetória de vida.

Nesse tipo de entrevista, o pesquisador organiza um conjunto de questões relacionadas ao tema, sendo uma tipologia de pesquisa que incentiva que a entrevistada fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo, de acordo com o desdobramento do tema principal (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, logo, centra-se apenas na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GIL, 2002).

3.1 Perfil da Entrevistada

A Professora Doutora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, nasceu em Sousa (PB), é graduada em Farmácia e Medicina, especialista em Toxicologia Animal, Mestre e Doutora em Produtos Naturais e Sintéticos Bioativos e Pós-doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia (Renorbio), os dados profissionais foram obtidos no curriculum acadêmico (encontrado na Plataforma Lattes) composto por mais de 40 páginas. A reitora já foi Diretora do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPB e presidente do Conselho Deliberativo do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), onde também já exerceu o cargo de Diretoria Técnica.

É ainda pesquisadora do CNPQ e Pesquisadora Permanente do Programa em Produtos Naturais e Sintéticos Bioativos. Contabiliza no Diretório de Pesquisa de Grupos no Brasil, na página do CNPQ, 81 produções bibliográficas, 10 produções técnicas e 52 orientações concluídas. É detentora da Medalha do Mérito Farmacêutico concedida pelo Conselho Federal de Farmácia. Integrante dos grupos de pesquisa de Farmacologia de Produtos Naturais e Sintéticos da UFPB (Pesquisadora), GEFAO: Grupo de Estudos em Fitoterapia Aplicada a Odontologia – UFPB (Pesquisadora), Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia de Fármacos e Medicamentos (INCT-INO FAR) – UFRJ (Pesquisadora), Investigação dos efeitos genotóxicos, citotóxicos, citoprotetores de produtos naturais e sintéticos frente a células procarióticas e eucarióticas – UFPB (líder), Núcleo de Assistência Farmacêutica - Farmacoterapia e Biofarmácia – UFPB (Pesquisadora), Plantas Medicinais e Tóxicas – UFPB (líder) e Produtos Naturais e Sintéticos Bioativos – UFPB (Pesquisadora).

Figura 3. Margareth Diniz



Fonte: https://scontent.ffor2-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/11892031_553644291476975_3088299074838726341_n.jpg?_nc_cat=0&oh=b1d6c1dadb0448424416ba6d4cfc315b&oe=5B7A9ED9

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Trajetória

Durante a entrevista a reitora conta que inicialmente prestou vestibular para o curso de Direito, pois, na cidade em que morava, Sousa, só existia esse curso. Todavia, após um ano e meio de curso, desistiu e decidiu-se pela área da saúde. Em seguida, instalou-se em João Pessoa e fez vestibular para os cursos de Farmácia e Medicina, iniciando a graduação no curso de Farmácia. Assim que terminou essa graduação, se candidatou ao mestrado em produtos naturais sintéticos bioativos e, fazendo o mestrado, fez concurso para professora da UFPB no campus de Patos, no ano de 1984. Ao terminar o mestrado, ela foi convidada para, por meio de redistribuição, atuar no Campus I da universidade, em João Pessoa. Quando chegou em João Pessoa, assumiu vários cargos. Ela relata que foi assessora de pesquisa do centro de ciências da saúde e diretora técnica do hospital universitário por oito anos.

Na sequência, por um processo de eleição, fui diretora do Centro De Ciências Da Saúde, na época o maior centro da instituição... e depois, me desafiaram a me candidatar para reitoria... Isso não estava nos meus planos, mas as coisas vão

acontecendo, e você vai ocupando um espaço, e tendo uma credibilidade que lhe credencia a pleitear esse cargo... e para mim, foi uma grande honra ter sido eleita pela maioria dos votos dos três seguimentos da universidade e ter chegado ao cargo máximo da nossa instituição e na sequência, ter sido reeleita.

Ao ser questionada se sofreu algum tipo de preconceito por ser a primeira mulher a assumir o cargo de maior importância na instituição, ela relata que passou por vários tipos de preconceitos, e um dos principais deles por ter vindo do sertão da Paraíba, ser nordestina e ser mulher. Além disso, tem consciência que ocupa um cargo que é predominantemente de homens – 18 homens assumiram esse cargo durante toda a história da UFPB. Indo de encontro com o que Ichikawa e Santos (2000, p. 104) afirmam, quando falam que a mulher precisa provar muito mais sua competência do que o homem, já que segundo a própria reitora, ela sente o preconceito só pelo fato de ser mulher. Assim, ela discorre que passou por muito preconceito, inclusive no processo de reeleição, como pode ser visto no trecho abaixo:

Tem uma coisa que eu guardo comigo e que me incomodou... É que vocês estão dentro de uma instituição chamada universidade... e universidade federal, onde se preceitua que se tem tolerância, que você deve dialogar, que você deve ouvir os diferentes... é que, no processo de reeleição, nós sofremos ataques de baixo nível, a começar pelo próprio candidato de oposição, que veste uma camisa no carnaval, que tem escrito assim: “vem pra cocheira besta maga” que era uma música de baixíssimo nível, e ele, como candidato de oposição à nossa candidatura, vestiu isso e postou a foto nas redes sociais, no site dele de campanha, e por aí vai...

Mesmo existindo o problema relacionado ao preconceito, a entrevistada prosseguiu com foco na sua carreira. Ao ser perguntada se tinha apoio de sua família e amigos para se candidatar à reitoria, Margareth respondeu que sempre teve apoio, reafirmando o que foi visto durante a fundamentação teórica que é fato da mulher ter incentivo dentro de casa não só para reprodução e cuidar da casa, mas também para estudar e ganhar o mercado de trabalho. Ela afirmou ser uma pessoa totalmente determinada, pois sempre buscou “*ter uma vida pessoal e profissional muito retilínea*”. Logo, sempre teve apoio dos seus pais e principalmente da mãe, que buscava proporcionar uma educação de qualidade para suas filhas. Conclui que nunca faltou nenhum tipo de apoio familiar para que ela galgasse essa carreira de sucesso. Em seguida, foi questionado sobre o apoio dos colegas de trabalho quando decidiu se candidatar à reitoria, ou se algum colega demonstrou algum tipo de preconceito por ela ser mulher e, supostamente, não ter capacidade. Nessa questão ela afirmou que não teve o apoio de todos e explica:

Primeiro você se candidata com uma proposta, então quem acreditou naquela proposta, deu apoio. Mas no meu departamento, obvio que sendo uma democracia, a democracia aceita os contrários. E no meu próprio departamento, teve [até mesmo]

mulheres que não votaram em mim... e claro que a eleição não era pelo fato de ser mulher, a eleição era por uma proposta, então eu aceito isso com muita naturalidade. Mas, preconceito ou achar que não ia dar certo por falta de capacidade, eu acho que não, eu já vinha numa trilha. Desde muito cedo eu sou pesquisadora do CNPQ, fui tutora de um programa da CAPES depois, em nível nacional. Ocupei vários cargos em nível nacional, que me foi dando a credencial para que, chegado esse momento, as pessoas não tivessem muito o que falar.

Ela percebeu que não tinha apoio de todos os seus colegas, apenas daqueles que acreditavam na sua proposta, neste sentido, não considerou que a falta de apoio foi por ela ser mulher, ou por terem dúvidas sobre sua capacidade.

4.2 Concorrência Acirrada

A questão seguinte foi relacionada ao fato de nenhuma outra mulher ter assumido a reitoria da UFPB em tanto tempo de existência da universidade (58 anos na primeira vez que foi eleita). A reitora afirma que a UFPB teve várias mulheres de qualidade acadêmica e profissional que já poderiam ter assumido este cargo anteriormente, e cita Maria José [da Silva], que foi pró-reitora e foi candidata à reitora, além de outras mulheres que anteriormente já haviam se candidatado. Nesse contexto, ela acredita que tudo é uma questão de tempo, era necessário que existisse alguém que tivesse a disposição e que avaliasse os prós e contras e decidisse tentar. Também foi questionado por que outra candidata não ganhou antes dela e ela explica que:

Eu acho que pela própria conjuntura, não foi pelo fato de ser mulher, foram pelas coligações que se firmaram, pelos encaminhamentos que foram dados. Por exemplo, na época do professor Jader, tinham dois candidatos, oriundos da gestão, que era o professor Polari e a professora Maria José. E a diferença não foi muita, qualquer um dos dois poderia ter sido indicado, pois foi pouca a diferença, muito pequena mesmo, e ele, com um pouco mais de votos, conseguiu chegar lá. Mas eu acho que não pela questão de ser mulher. É a questão de um projeto, da conjuntura, de como se organizou para que isso acontecesse.

Vemos por este relato, que até mesmo para as mulheres que conquistam seu espaço nos postos de liderança é difícil perceber quando isso não ocorre por uma questão de gênero, e, como a reitora, atribuem o fato de não ter tido uma mulher antes dela ao “projeto, à conjuntura”, o que corrobora com o que Silva (2012) citando Bourdieu (2011) falam quando dizem que a sociedade se esforça para a socializar o biológico e para biologizar o social (p. 22). Ela mesma chega a afirmar que tiveram outras mulheres capazes antes, então será que coincidiu delas nunca terem o melhor projeto para nunca terem conseguido o cargo de reitora? No caso específico da reitora Margareth ela acredita que sua

eleição e reeleição não teve uma influência de gênero, e atribui seu sucesso ao seu projeto de gestão. Em relação a como ela escolhe a equipe de pró-reitores/as, coordenadores/as e cargos de liderança e direção em geral, ela afirmou que o principal critério é a qualificação profissional, além da conjuntura geral, como explica a seguir:

Nessa universidade nunca houve um pró-reitor servidor técnico-administrativo. Por que não? Na nossa gestão, nós tivemos vários, alguns pró-reitores, inclusive. E mulher temos a professora Rosa Gondim, que foi pró-reitora de administração, o pró-reitor de gestão de pessoas... Então, é uma questão de ver a capacidade de cada um, de ver que é possível sim, não necessariamente tem de ser professor, para ocupar os cargos relevantes. Isso eu fiz ao longo [do tempo] por onde eu passei. No hospital universitário também nós não tínhamos diretores servidores técnico- administrativos, eram sempre professores... Então a gente desmistificou isso e deu certo, mas, principalmente, pela competência de cada um, até porque a cobrança vem e a gente precisa apresentar os resultados para a comunidade universitária e a sociedade, e cada um tem que dar conta para aquele cargo para o qual foi alçado.

É importante ressaltar que nesta última eleição, o cargo da vice-reitoria também é ocupado por uma mulher, a professora Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira, ou seja, foi uma chapa de candidatura composta por duas mulheres. Entretanto, como na fala anterior, a reitora faz suas escolhas para os cargos de liderança pela competência técnica, o que pode ser considerado um avanço, pois até mesmo onde não havia técnico-administrativos ocupando cargos de chefia ela atuou, considerando a capacidade individual de cada um e não apenas o cargo de professor ou técnico para as indicações. Ou seja, ela vem tentando quebrar paradigmas e preconceitos durante suas gestões, desde a época em que foi Diretora do HULW, isso pode se dar exatamente pelo fato de ser mulher e ter sentido as dificuldades para chegar aonde chegou. Ainda que, em seus depoimentos, não fique claro, para ela, as relações de gênero envolvidas, pois ela relaciona a falta de êxito, de outras mulheres antes dela como reitoras, apenas ao projeto de campanha e não à influência do fato de ser mulher.

4.3 As Relações de Gênero na Reeleição

Para esclarecer a importância do papel de gênero na sua gestão, na sequência, foi perguntado se havia considerações sobre a questão de gênero nas suas escolhas para indicar a um cargo. Ela disse que sim, mas que sempre teve o cuidado de tentar mesclar para que pudesse sempre ter ambos os gêneros nos cargos administrativos, já que ambos são capazes. Ou seja, é provável que o fato de ser mulher faça com que ela pense em mesclar, o que não necessariamente ocorre ou não com os reitores homens que a antecederam. Mais uma vez ela

vem tentando quebrar paradigmas com essas decisões. Essa é uma reflexão que todas as mulheres que alcançam cargos de liderança e poder deveriam fazer e incluir a questão de gênero nas suas pautas, para que outras mulheres tenham em quem se inspirar e consigam acessar posições que não são simples de serem alcançadas como podem ser para alguns homens.

Outra pergunta da entrevista foi se, ao lidar com outro líder ou subordinado, ela usa estratégias diferentes de acordo com o gênero da pessoa. Ao que ela respondeu sempre buscar ser muito cordial e ética, afirmando a importância de ser transparente e dizer diretamente as coisas, da mesma forma que gosta de ouvir. Foi questionado também se ela atingiu algum objetivo de forma mais fácil por ser mulher, ou se sentiu dificuldade na obtenção de um resultado pelo mesmo motivo. Sem entrar em muitos detalhes ao responder este questionamento, ela afirma que não tem como dizer que ser mulher não interfere no conjunto das ações, mas acredita que:

Muitas vezes a pessoa vê de fora e talvez julgue a fragilidade, julgue o gênero, mas eu não me deixo levar por isso. Eu não tenho medo de fazer o que é correto, sou uma pessoa bem determinada e, portanto, apesar de viver num país de muito preconceito, de muitos problemas de intolerância, eu não me deixo levar muito por isso e vou adiante.

Então, não quero dizer que, por ser mulher, eu vá deixar de fazer alguma coisa, talvez possa até encontrar dificuldade pela própria situação. Porque você tem que ser realista, e tá muito claro na nossa frente tudo que a gente vivencia hoje na sociedade e em especial no nosso país. Um país que ainda se mata mais mulheres, que a mulher ganha menos que o homem, que mulher pode ou não pode isso ou aquilo, e por aí vai... Mas eu tento desmistificar isso, repasso isso para as minhas filhas, e eu espero que no futuro a gente tenha uma sociedade mais justa e mais igualitária.

Embora na questão específica sobre sua eleição e sobre a escolha de pessoas para ocuparem os cargos a reitora atribua ao projeto e a capacidade individual, respectivamente, a questão de gênero é compreendida pela reitora, assim como seus desdobramentos em dificuldades para as mulheres.

Para finalizar a questão de gênero, foi perguntado se existe alguma diferença na forma da gestão masculina para a feminina. Ela discorre que:

as vezes eu pensava que uma mulher gestora teria uma gestão mais humanizada, mas eu já encontrei tanta mulher braba (risos) aqui dentro dessa universidade... e tanto homem mais calmo, mais ponderado, que eu digo que aqui dentro da universidade eu não vi diferença não. Acho que é dá pessoa, cada um tem também um temperamento. As mulheres são bem aguerridas e estão ficando bem... Embora eu não gosto muito dessa questão “ah, é feminista e com isso radicaliza”, “não me toque, não me olhe”, “você olhou pra mim, olhou atravessado”. Não é tanto por aí, não há de ser radical. Há de ser feminina, sem perder a ternura. E o homem há de ser homem, sem também perder a ternura, sem perder a maneira de se comunicar com as pessoas.

Embora haja um reconhecimento das questões femininas, a reitora, assim como a maioria das mulheres que não fazem parte do movimento feminista, naturaliza as diferenças e as atribui a questões individuais e não de gênero, mais uma vez indo ao encontro ao que assinala Silva (2012), citando Bourdieu (2011). Ainda é um tabu que as mulheres que alcançam as posições de poder alcançam por méritos pessoais e fazem sua gestão, também guiadas, por esta individualidade, contribuindo para que as conquistas anteriores realizadas pelas pioneiras continuem invisíveis.

Em relação a sua opinião sobre o que é ser líder ela se aproxima muito do pensamento de Maximiano (2000, p.388), onde o mesmo relata que liderança é o “uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos do grupo”, a reitora respondeu que:

Ser líder é saber conduzir, o processo e o projeto do qual você faz parte. Ser líder é você, conseguir ter êxito nas ações que se apresentam. É aceitar os desafios e buscar soluções. E, no conjunto, é, de forma coletiva, obter resultados positivos.

Em um cenário organizacional cada vez mais competitivo, de mudanças muito rápidas, fica visível a importância e o valor das pessoas dentro da organização, o papel do líder se faz muito importante, ou seja, a atuação da liderança na corporação, sua influência e a relevância de manter seus colaboradores focados, incentivando em busca dos objetivos gerais da empresa. Neste sentido, liderar pessoas é um desafio que exige algumas competências específicas. Afinal, diferentemente do que se espera de um gestor – autoridade, imposição de ordens e centralização do poder –, o líder precisa ter uma postura que privilegie não só o resultado, mas também os caminhos para o alcançar. Para finalizar, foi questionado quais os pontos negativos e positivos que ela conseguiu observar sobre a liderança feminina:

Os pontos positivos, o primeiro é que a pessoa serve de exemplo para que outras pessoas que queiram pleitear qualquer cargo percebam que podem chegar lá. Eu quero servir de exemplo. Eu consegui e as pessoas que queiram e que apresentem um projeto qualitativo e uma disposição para fazer, que de fato possa chegar lá.

Um ponto negativo é a questão de que você é uma e é um cargo de dedicação praticamente exclusiva. Isso toma muito seu tempo, tem a questão das viagens, você tem que estar viajando, então você tem filho, tem esposo, tem casa, tem família, tem um conjunto de outras coisas que, às vezes deixa de dar atenção para vivenciar essencialmente as atividades acadêmico-administrativas. Eu vejo isso. Mas eu tento me desdobrar, sempre digo que eu consigo fazer muitas coisas ao mesmo tempo de forma eficaz, eu tenho tentado também fazer essas duas partes sem prejuízo de nenhuma delas.

Esta última fala é ouro para os estudos sobre gênero e as divisões e conflitos vivenciados, principalmente pelas mulheres, em relação ao equilíbrio entre trabalho e família.

Durante a realização deste estudo foi possível perceber, tanto pela leitura relativa ao referencial teórico, como também, pelos relatos da reitora, que a mulher passa por diversos problemas para chegar a um cargo de liderança e permanecer nele, em detrimento deste ponto negativo eleito pela reitora, a relação de quase exclusividade absoluta que estes cargos exigem e os possíveis prejuízos que podem trazer para a relação familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mulher enfrenta desde tempos remotos, problemas relativos a aceitação da sua capacidade e seus direitos como cidadã. Onde as mulheres estavam confinadas dentro do lar por milênios, sendo encarregadas pelos trabalhos domésticos e funções de esposa e mãe. Como bem demonstra a Figura 1 desse artigo. Com o passar e a alteração da conjectura histórica, a mulher foi obrigada a assumir papéis mais diversificados dentro da sociedade. Sendo estimulado inicialmente pelos homens estarem na Guerra. Dessa forma ficando um vão em tarefas primordiais para o dia-a-dia como a produção em fábricas. Posteriormente, pelo fato que os homens retornaram mutilados da Guerra e não poderem reassumir os seus antigos postos.

Ao assumirem definitivamente esses papéis, outras questões entraram em pauta, como a jornada de trabalho, as condições insalubres, baixíssimos salários, além de outros abusos feitos por patrões habituados a uma visão patriarcal e machista. Desde a década de 1940 até a década de 1990, as mulheres conquistaram incontáveis direitos, passando pelo voto até a derrubada de preconceitos. Nos tempos atuais, as feministas debatem questões referentes também às desigualdades sociais.

O papel de líder é algo extremamente importante e que, muitas vezes, serve para guiar os seus subordinados nas situações adversas. A liderança tem o papel de integrar e organizar os liderados na execução do seu trabalho, favorecendo resultados mais consistentes. É importante que a/o líder se posicione como exemplo para sua equipe e que seja reflexo de um bom profissional. Em relação à liderança feminina, este estudo proporcionou a percepção de que a mulher sofre preconceito dentro do ambiente organizacional, independente de estar na posição de líder. Além de muitas vezes elas não ocuparem o cargo de líder porque a organização não acredita que ela pode chegar ao topo da carreira.

A reitora entrevistada demonstrou que apesar das dificuldades relacionadas ao

gênero, conseguiu chegar à reitoria da universidade, assumindo o papel de líder, que foi pontuado neste artigo como um ápice jamais alcançado por outra mulher na UFPB. Foi verificado também que a reitora, em relação ao papel de gênero, ainda que timidamente, atua de forma que beneficie ambos os gêneros, buscando sempre uma paridade.

Entretanto, não podemos deixar de ressaltar que, a reitora, assim como a maioria das mulheres que não fazem parte do movimento feminista, naturaliza as diferenças e as atribui a questões individuais e não de gênero.

Como sugestão para estudos futuros é possível que entrevistando outras mulheres que, atualmente já alcançaram o mesmo patamar que a reitora Margareth Diniz, se possa comparar os resultados sobre a liderança feminina neste posto historicamente ocupado apenas por homens, principalmente no Brasil, mas também em outras partes do mundo.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren e NANUS Burt. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo. Ed. Harbra 1993.

BORLOT, M.; MARQUES, R. **O papel da liderança na motivação da equipe**. GESTÃO CONTEMPORÂNEA v.2, n.2 (2012)

DRUCKER, P. F. **Nem todos os generais foram mortos**. Prefácio. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996

FONSECA-SILVA, MC. **Memória, mulher e política: do governo das capitanias à presidência da república, rompendo barreiras**. In TASSO, I., and NAVARRO, P., orgs. **Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas** [online]. Maringá: Eduem, 2012. pp. 183-208.

FUJITA, Gabriela. **Guerra destruiu figura do "homem herói" e consagrou mulher no trabalho**. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2015/05/08/guerra-destruiu-figura-do-homem-heroi-e-consagrou-mulher-no-trabalho.htm?cmpid=copiaecola> >. Acesso em: 15 de Maio de 2018.

HITA, Maria Gabriela. **Igualdade, identidade e diferença(s): feminismo na reinvenção de sujeitos**. Em Buarque de Almeida, Heloísa et al (orgs) **Gênero em Matizes**. EDUSF, São Paulo, 2002, pp. 319 – 351;

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. **O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 99-104, jul./set. 2000.

MATOS, Marlise. **Movimento E Teoria Feminista: É Possível Reconstruir A Teoria Feminista A Partir Do Sul Global?** Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 18, n. 36, p. 67-92, jun. 2010

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MORAE, E. **Ser mulher na atualidade: a representação discursiva da identidade feminina em quadros humorísticos de maitena**. In TASSO, I., and NAVARRO, P., orgs. **Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas** [online].

Maringá: Eduem, 2012. pp. 259-285.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. Cadernos

de pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996

OLIVEIRA, R.; PASSOS, E. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores.** Cairu em Revista. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 33-41

PINTO, Teresa; ALVAREZ, Teresa. **Introdução: História, História das mulheres, História de gênero.** Produção e transmissão do conhecimento Histórico. Ex aequo, Lisboa, n. 30, p. 09-21, dez. 2014 .

SARTI, Cynthia. **O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória.** Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ref/v12n2/23959.pdf>>. Acesso em: 15/05/2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Administração com arte: Experiências vividas de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Em sua opinião, o que é ser líder?
2. Como foi sua trajetória até chegar ao cargo máximo desta instituição?
3. Sofreu algum tipo de dificuldade ou preconceito pelo fato de ser mulher? Quais?
4. Em relação a sua família e colegas de trabalho, você recebeu apoio quando tomou a decisão de se candidatar ao cargo de reitora?
5. Sabemos que a senhora foi a primeira mulher a ocupar este cargo na UFPB Qual é a sua opinião sobre o fato de ter sido preciso todo esse tempo para que uma mulher ocupasse o cargo máximo? Será que não houve mulheres capazes de ocupar esse cargo?
 - 5.1. No seu ponto de vista, por que isso não aconteceu antes?
6. Quais são os pontos positivos e negativos sobre a liderança feminina que exerce?
7. Quais são seus critérios para escolher a equipe de pró-reitores, coordenadores e cargos de liderança/direção em geral?
 - 7.1. Leva em consideração o gênero na hora da escolha?
 - 7.2. Pode explicar os motivos de utilizar ou não o gênero?
8. Ao lidar com outro líder ou subordinado, suas estratégias são diferentes de acordo com o gênero?
9. A senhora já sentiu que atingiu um objetivo de forma mais fácil por ser mulher? Ou já sentiu mais dificuldade na obtenção de um resultado pelo mesmo motivo?

A senhora identifica alguma diferença na forma de gestão masculina e feminina? Existe alguma característica específica de uma mulher gestora ou de um homem gestor, por exemplo?

APÊNDICE B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa “**A LIDERANÇA FEMININA E O PRECONCEITO EM RELAÇÃO À MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA UFPB**”.

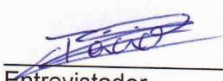
Esta pesquisa faz parte de um Artigo Científico, que será utilizado como Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração – UFPB, do concluinte **Idácio Rodrigues Barreto Pessoa**, matrícula 11213633. Gostaria de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre a liderança feminina, a forma de gestão e o preconceito envolvido em relação à mulher no mercado de trabalho. **Esclarecemos que a assinatura deste termo dá consentimento para que sua identidade seja revelada** e, em contrapartida dá garantia de que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa acadêmica. Sua participação, portanto, não causará prejuízo a sua saúde, nem a sua vida pessoal ou profissional, mas, antes, irá colaborar para uma melhor compreensão sobre a liderança feminina e o preconceito em torno desse tema.

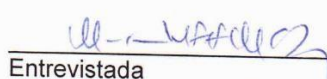
Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso quera, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação da Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se a senhora concorda em participar, nós agradecemos a sua colaboração e gostaríamos que assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

João Pessoa, 14 de maio de 2018.


Entrevistador
Idácio Rodrigues Barreto Pessoa


Entrevistada
Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900
Telefone: (83) 3216-7492
Aluno: Idácio Rodrigues Barreto Pessoa – Matrícula: 11213633
Orientadora: Lucimeiry Batista da Silva – Matrícula: 2767696